

# ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN OSUUSPANKISSA

Case: Parikkalan Osuuspankki

Anni Piispa

Opinnäytetyö  
Elokuu 2013

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Piispa, Anni	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.08.2013
	Sivumäärä 51	Julkaisun kieli suomi
	Salaisuus 16.08.2023 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN OSUUSPANKISSA Case: Parikkalan Osuuspankki		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Parikkalan Osuuspankki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Parikkalan Osuuspankissa haluttiin etsiä keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä yliverlainen asiakaskokemus nostettiin OP-Pohjola-ryhmän strategian yhdeksi painopisteeksi kesällä 2012. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisista tekijöistä asiakaskokemus muodostuu ja miten asiakaskokemusta voidaan kehittää pankissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin palvelun laatua sekä asiakaskokemusta ja sen johtamista. Asiakaskokemusta käsiteltiin pääasiassa kansainvälisten kirjojen ja artikkelien pohjalta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin neljä työntekijää Parikkalan Osuuspankista ja kaksi työntekijää OP-Palvelut-yksiköstä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toukokuussa 2013.</p> <p>Tutkimustuloksista havaittiin, että yliverlaisen asiakaskokemuksen muodostuminen edellyttää kahta asiaa. Asiakkaan odotukset on ylitettävä reilusti ja asiakkaassa on herätettävä tunteita. Lisäksi huomattiin, että asiakaskokemuksen kehittäminen ja yliverlaisen tason saavuttaminen vaatii kulttuurin muutoksen tuotesekseisistä ajattelutavasta aidosti asiakaslähtöisemmäksi.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa Parikkalan Osuuspankille sekä teoreettista tietoa että käytännön ohjeita asiakaskokemuksen kehittämiseen. Vaikka tuloksia tarkasteltiin Parikkalan Osuuspankin näkökulmasta, voidaan niitä hyödyntää myös muissa osuuspankeissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakaskokemus, asiakaskokemuksen johtaminen, haastattelututkimus		
Muut tiedot Luottamuksellista liitteet 2 ja 3 16.08.2023 asti.		



Author(s) PIISPA, Anni	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16.08.2013
	Pages 51	Language Finnish
	Confidential 16.08.2023 Until	Permission for web publication ( X )
Title IMPROVING CUSTOMER EXPERIENCE IN A CO-OPERATIVE BANK Case: Parikkalan Osuuspankki		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Parikkalan Osuuspankki		
<p>Abstract</p> <p>Superior customer experience was made part of the strategy of the OP-Pohjola Group in summer 2012. Since Parikkalan Osuuspankki is a member of the OP-Pohjola Group, there was a need for a customer experience survey. The aim was to discover what kind of factors influence customer experience and how customer experience can be improved in a bank.</p> <p>Quality of service, customer experience and customer experience management were covered in the theoretical framework. The customer experience chapter was written basing it mainly on international source literature. The research was executed with a qualitative method. The data was collected through theme interviews. There were four interviewees from Parikkalan Osuuspankki and two from the OP-Services. The interviews were carried out individually in May 2013.</p> <p>The research results show that there are two prerequisites for a superior customer experience. Customers' expectations must be exceeded, and one must strike a chord with the customer. Another finding is that the culture has to change from product-oriented to customer-oriented in order to reach the level of superior customer experience.</p> <p>The thesis offers Parikkalan Osuuspankki both theoretical information and practical guidelines for customer experience development. Even though the results were analyzed from Parikkalan Osuuspankki's point of view, they can, still, be exploited in other co-operative banks as well.</p>		
Keywords customer experience, customer experience management, interview study		
Miscellaneous Confidential appendixes 2 and 3 until 16.08.2023		

# Sisältö

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset .....	3
1.2 Toimeksiantajan esittely .....	6
<b>2 Asiakaspalvelu .....</b>	<b>7</b>
2.1 Palveluiden ominaispiirteet .....	7
2.2 Palvelun laatu .....	10
<b>3 Asiakaskokemus .....</b>	<b>13</b>
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä .....	13
3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	16
3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen .....	21
3.4 Teorian yhteenveto .....	28
<b>4 Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>30</b>
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	30
4.2 Tutkimusmenetelmä .....	30
4.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	34
<b>5 Tulokset .....</b>	<b>35</b>
5.1 Asiakaskokemus, mikä se on? .....	35
5.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	35
5.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen .....	35
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>35</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>36</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>39</b>
Liite 1 Haastattelurunko .....	39
Liite 2 Tulokset .....	40
Liite 3 Pohdinta .....	40

## Kuviot

Kuvio 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne .....	6
Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu .....	11
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	21
Kuvio 4. CRM vs CEM .....	22
Kuvio 5. Asiakaskokemusmatka .....	27
Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtaminen .....	28
Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys .....	29
Kuvio 8. Tutkimusasetelma.....	32

# 1 Johdanto

## Miellyttävä myyjä tuo puolet vakituisista asiakkaista

*Markkinatutkimus oy:n ensimmäinen suurhaastattelu on äskettäin saatu suoritetuksi. Koska se toimeenpantiin ehdotonta puolueettomuutta noudattaen, saatiin siinä tuloksia, joilla on yleisempääkin mielenkiintoa. Niinpä tehtiin se - useille ehkä yllättäväkin -havainto, että liikkeen valintaa eivät niinkään paljon ratkaise se, onko asianomainen liikkeen vanha asiakas, ei se, onko liike tunnettu, eikä sekään, onko liike osuus- vai yksityisliike jne. - vaan tärkeimpiä valintaan vaikuttavia syitä on miellyttävä kohtelu. Liikkeen valikoiman runsaus ja tavaran laatu ovat monille vieläkin tärkeämpiä, mutta kerrassaan 50–60 % Suomen kansasta valitsee liikkeensä miellyttävän kohtelun perusteella. (Miellyttävä myyjä tuo puolet vakituisista asiakkaista 1946.)*

## Asiakaskokemusta ei rakenneta tyhjillä lupauksilla

*80 vähittäiskauppakettijun asiakaskokemuksen laatua kartoittanut Kaupan tila 2012 -tutkimuksemme osoittaa, että asiakaskokemusten johtamisessa suomalaisilla vähittäiskauppaketteilla on vielä paljon petrattavaa. - Asiakaskokemuksen johtamisessa tärkeintä, samalla vaikeinta, on se, että yritysjohto uskaltaa irrottautua hinta- ja tuotekeskeisestä ajattelutavastaan. Yritysjohdon on nähtävä, että ylivoimaista asiakaskokemusta ei rakenneta hintatarjousten määrää lisäämällä tai valikoimia laajentamalla. (Lindblom, Mattila & Kurttila 2012.)*

Jo yli viisikymmentä vuotta sitten puolueettomalla tutkimuksella todistettiin, että miellyttävä asiointikokemus on tärkeimpiä syitä liikkeen valinnassa. Vuonna 2013 miellyttävä kokemus on edelleen tuotteita tai hintaa tärkeämpi syy, nyt sitä vain nimitetään uudella termillä: asiakaskokemus. Talouselämän (Kyseletkö asiakkaasi tyytyväisyyttä? Ei se mihinkään riitä 2012) artikkelin mukaan yli puolet yrityksistä sanoi panostavansa asiakaskokemukseen edellisvuotta enemmän.

Asiakaskokemuksesta on tullut trendi-ilmiö, johon kaikki haluavat osallistua.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat, tavoitteet ja rajaukset

Op-Pohjola-ryhmä nosti ylivertaisen asiakaskokemuksen osaksi strategiaansa kesällä 2012. Myös Parikkalan Osuuspankissa päätettiin panostaa asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön tekijä suoritti liiketalouden opintoihin liittyvän työharjoittelun Parikkalan Osuuspankissa kesällä 2012, ja tämän jälkeen ajatus asiakaskokemukseen suuntautuneesta opinnäytetyöstä nousi esille. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen paitsi strategiauudistuksen, myös sen uutuuden takia. Asiakaskokemuksesta löytyy vain vähän suomenkielistä kirjallisuutta, ja esimerkiksi asiakaskokemusta käsitteleviä opinnäytetöitä, joissa toimeksiantajana on pankki, on julkaistu vasta vähän. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kaksi opinnäytetystä, joissa käsitellään asiakaskokemusta eri kohderyhmien näkökulmista.

Stranius (2012) käsitteli opinnäytetyössään asiakaskokemusta sijoitus- ja säästämisasiakkaiden näkökulmasta. Hänen tavoitteenaan oli selvittää, miten tälle kohderyhmälle voidaan tuottaa ylivertainen asiakaskokemus asiakas kohtaamisessa. Tutkimustuloksista selvisi, että asiakkaat arvostavat sijoitusneuvojan asiantuntijuutta, rehellisyyttä ja luotettavuutta.

Nygren (2013) tutki opinnäytetyössään nuorten näkemyksiä asiakaskokemuksesta ja siitä, millaista asiakaspalvelun tulisi olla eri palvelukanavissa, jotta asiakkaan odotukset ylitetään. Hänen tutkimuksensa mukaan nuoret arvostavat asiakaslähtöisyyttä, helppoutta ja tuotetuntemusta. Hän ehdotti, että pankkien kannattaisi parantaa asiakaspalvelun laatua, sillä asiakkaat suosittelivat palvelua, jonka ovat itse kokeneet hyväksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vastauksia kahteen tutkimusongelmaan, jotka ovat:

- 1) Millaisista tekijöistä hyvä asiakaskokemus koostuu?**
- 2) Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää osuuspankissa?**

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan etsitään vastauksia jo teoriasta. Tutkimusongelma on myös empiirinen, joten siihen etsitään vastauksia myös laadullisen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksella haetaan vastausta myös toiseen tutkimusongelmaan.

Tavoitteena on saada kattava ymmärrys siitä, miten asiakaskokemus muodostuu. Lisäksi pyritään löytämään keinoja, joilla asiakaskokemusta voidaan kehittää osuuspankissa. Koska opinnäytetyön toimeksiantajana on Parikkalan Osuuspankki, on työn

tavoitteena löytää sellaisia kehittämis ehdotuksia, joita Parikkalan Osuuspankissa voitaisiin noudattaa OP-Pohjolan ryhmätasolta saatavien ohjeistusten lisäksi. Toisin sanottuna, tarkoituksena on löytää sellaisia keinoja parantaa asiakaskokemusta, joita toimeksiantaja Parikkalan Osuuspankki voi hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta sekä sen johtamista. Asiakaspalvelua käsitellään melko lyhyesti, sillä tarkoituksena on vain antaa lukijalle ymmärrys siitä, millaiset taustatekijät asiakaskokemukseen vaikuttavat. Lisäksi asiakaspalveluun liittyvää kirjallisuutta löytyy paljon, ja aiheesta on myös tehty useita opinnäytetöitä. Teorian pääpaino onkin asiakaskokemuksessa, jota käsitellään pääasiassa kansainvälisen kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta.

Tutkimus asemoituu markkinoinnin tieteenalaan ja sen sisällä suhdemarkkinointiin. Markkinointi on tuotteen tai palvelun hinnoittelun, mainonnan ja jakelun suunnittelu- ja toteutusprosessi. Markkinoinnin tavoitteena on tuntea asiakas niin hyvin, että palvelu sopii asiakkaalle ja myy itse itsensä, jolloin yrityksen tarvitsee vain tuoda palvelu asiakkaiden saataville. Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on rakentaa molempia osapuolia, yritystä ja asiakasta, tyydyttävä pitkäaikainen suhde. Suhdemarkkinoinnin kentän sisällä tutkimus asemoidaan asiakassuhdemarkkinointiin, joka keskittyy asiakas-kohtaamisiin tuottaakseen pitkäaikaisia ja tuottavia asiakassuhteita. Asiakassuhdemarkkinoinnissa yritykset keskittyvät kaikista tuottavimpiin asiakkaisiin. (Kotler 2003, 9,13, 28.) Asiakassuhdemarkkinointia (CRM) voidaan pitää asiakaskokemusjohtamisen edeltäjänä (Löytänä & Korteso 2011).

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote, sillä asiakaskokemus on melko uusi ilmiö, ja siitä haluttiin saada syvällisempää tietoa ja ymmärrystä. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla sekä Parikkalan Osuuspankin että OP-Palveluiden työntekijöiltä. Tällainen tutkimusasetelma mahdollisti ilmiön tarkastelemisen kahdesta eri näkökulmasta. Tutkimus rajattiin koskemaan vain henkilöasiakkaiden asiakaskokemusta. Lisäksi opinnäytetyössä keski-



tyttiin vain kolmeen palvelukanavaan: kasvokkain tapahtuvaan kohtaamiseen, puheliin ja verkkoon.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

OP-Pohjola muodostuu noin 200 itsenäisestä osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisöstä, OP-Pohjola osk:sta. (Ks. kuvio 1.) OP-Palvelut on yksi OP-Pohjola osk:n tytäryhtiöistä. OP-Palveluissa kehitetään ryhmän tuotteita ja palveluita. OP-Palveluiden tehtävänä on myös huolehtia kehittämiensä ratkaisujen toimivuudesta ja laadusta. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012 n.d.)



**Kuvio 1. OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti n.d.)**

Parikkalan Osuuspankki on yksi OP-Pohjola-ryhmän jäsenosuuspankeista. Parikkalan Osuuspankin toiminta on saanut alkunsa maatalouden tarpeeseen perustetuista osuuskassoista. Toiminta kehittyi täysimittaiseksi osuuspankkitoiminnaksi 1970-luvulla osuuspankkilain myötä. Lähihistorian merkittävin tapahtuma oli Parikkalan Osuuspankin ja Saaren Osuuspankin fuusioituminen vuonna 1998. Vuonna 2011 pankin toiminta keskittyi ainoastaan Parikkalan konttoriin, kun Saaren konttori suljettiin. Tällä hetkellä Parikkalan Osuuspankki on oman toimialueensa johtava täyden palvelun pankki. (Jalas 2005, 127–129; Parikkalan Osuuspankin perustietoja n.d.; Parikkalan osuuspankki sulkee Saaren konttorin 2011.)

## 2 Asiakaspalvelu

Palveluiden tuottaminen ja myyminen eroaa fyysisten tuotteiden tuottamisesta ja myymisestä. Palveluilla on ominaispiirteitä, jotka auttavat ymmärtämään, miten palvelut eroavat fyysisistä tuotteista. Näitä ominaispiirteitä käsitellään luvussa 2.1. Samalla selvitetään, miten nämä ominaispiirteet näkyvät finanssipalveluissa. Huono palvelu vaikuttaa asiakkaan identiteettiin negatiivisesti, eikä asiakas palaa saamaan huonoa palvelua uudelleen. Tästä syystä luvussa 2.2 käsitellään palvelun laatua, ettei hyvin suunniteltu asiakaskokemuksen kehitysprojekti epäonnistu huonon palvelun takia.

### 2.1 Palveluiden ominaispiirteet

Kotler (2003, 444) määrittelee palvelun niin, että se on mikä tahansa teko tai esitys, jota yksi osapuoli voi tarjota toiselle. Lisäksi palvelu on aineeton eikä johda minkäänlaiseen omistussuhteeseen. Ylikoski (2000, 20) määrittelee palvelun näin:

*Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.*

Palveluista saadaan kuitenkin määriteltäviä parempi käsitys, kun määritelmiä täydennetään kuvailemalla palveluiden erityispiirteitä (Ylikoski 2000, 21).

Palveluilla on neljä merkittävää ominaispiirrettä. Nämä ovat aineettomuus (intangibility), erottamattomuus (inseparability), vaihtelevuus (variability) ja hetkellisyys (perishability). (Kotler 2003, 446.) Ylikoski ja Järvinen (2011, 17) nostavat esille viisi tärkeintä palveluiden ominaispiirrettä, jotka ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, varastoimattomuus ja omistusoikeuden siirtymättömyys.

Palveluille on ominaista, ettei palvelun lopputulosta nähdä ennen kuin palvelu on hankittu. Palvelua ei voi nähdä, tuntea tai kokea ennen sen ostamista. Asiakkaan on siis hankalaa arvioida palvelua. Tästä syystä asiakkaat etsivät todisteita palvelun laadusta. Asiakkaat voivat vetää johtopäätöksiä esimerkiksi palveluntarjoajan tiloista,

välineistä ja hinnoista. Palvelun aineettomuus tuottaa haasteita myös palvelun tarjoajalle. Palvelua ei voida varastoida eikä patentoida. Lisäksi aineettoman palvelun hinnoitteleminen on vaikeaa. (Kotler 2003, 446; Ylikoski 2000, 22–23.)

Finanssipalveluiden kohdalla palveluiden aineettomuus näkyy siinä, että finanssipalvelut eivät ole konkreettisia tavaroita. Vaikka vakuutuksien ajatellaan olevan kaikista aineettomin palvelu, myös suurin osa pankkipalveluista on aineettomia. Erityisesti asiakaspalvelu on selkeästi aineetonta. Asiakkaalle jää kuitenkin useimmista palveluista jotakin konkreettista käteen, esimerkiksi sopimuspaperit ja asiakirjat sovituista palveluista. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17.)

Toinen palveluiden erityispiirre on erottamattomuus (inseparability). Tämä tarkoittaa sitä, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas osallistuu palvelutapahtumaan. Palvelutilanteessa asiakas kertoo tarpeistaan ja pääsee näin vaikuttamaan palvelun lopputulokseen. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on siis vuorovaikutusta. (Kotler 2003, 447; Ylikoski 2000, 23–25.)

Finanssipalveluiden kohdalla palvelun tuottamisen ja kuluttamisen erityisominaisuus pitää vain osittain paikkansa. Monet finanssipalvelut, kuten vakuutukset tai lainat, ovat pitkäaikaisia, ja niitä kulutetaan koko sen ajan, kun sopimus on voimassa. Asiakaspalvelu puolestaan on voimassa vain sen hetken, kun asiakas on paikalla palvelutilanteessa. Asiakaspalvelu lakkaa, kun asiakas poistuu palvelutilanteesta. Itse palvelun tuottaminen ja kulutus voi sen sijaan jatkua jopa kymmeniä vuosia eteenpäin asiakaspalvelutilanteen päättymisestä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 17–18.)

Kotlerin (2003, 448) mukaan palveluiden kolmas ominaispiirre on vaihtelevuus (variability). Palvelun laatu voi vaihdella sen mukaan, kuka sen tuottaa ja milloin ja missä palvelu tuotetaan. Palveluprosessi voidaan pyrkiä standardoimaan, eli palvelutapahtuma kirjataan ylös. Tämän jälkeen henkilöstöä koulutetaan ja valmennetaan toimimaan saman prosessiohjeen pohjalta. Ylikoski (2000, 25) käyttää vaihtelevuudesta termiä heterogeenisuus. Hänen mielestään palveluiden vaihtelevuus voi olla jopa hyvä

asia asiakkaan kannalta. Asiakas voi odottaa, että palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeilleen sopivaksi. Asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen voi johtaa parempaan palvelukokemukseen. Toisaalta ihmisen tuottaman palvelun laadun tarkkailu on haasteellista, sillä palvelua on hankalaa tai jopa mahdotonta toteuttaa täysin samanlaisena uudelleen.

Heterogeenisuus näkyy vain osittain finanssipalveluissa. Monet palvelut ovat tarkasti standardoituja, eli ne ovat kaikille samanlaisia. Hyvä esimerkki tällaisesta palvelusta on matkavakuutus. Toisaalta taas finanssialan jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen. Finanssiyritykset ovat enenevässä määrin alkaneet standardoimaan myös asiakaspalveluaan, joten vaihtelevuus on vähenemässä. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja asiakkaan tarpeet sekä molempien persoonallisuus kuitenkin vaikuttavat aina asiakaspalveluun, ja tämän takia asiakaspalvelutilanne ei ole koskaan täysin samanlainen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18.)

Palveluiden neljäs ominaispiirre on niiden hetkellisyys (perishability). Tämä tarkoittaa sitä, että palvelut ovat katoavaisia eli niitä ei voi varastoida. Palveluyrityksille tämä ominaisuus on ongelma, jos kysynnän määrä vaihtelee. Finanssiyrityksetkään eivät voi varastoida palveluitaan ruuhkaisempien aikojen varalle. Asiakaspalvelussa tämä voi näkyä pitkinä jonotus- tai käsittelyaikoina. Yritykset voivat varautua kysynnän vaihteluun esimerkiksi ajanvarausjärjestelmällä tai palkkaamalla osa-aikaisia työntekijöitä ruuhkahuippujen ajaksi. (Kotler 2003, 449; Ylikoski & Järvinen 2011, 18.)

Ylikoski ja Järvinen (2011, 18–19) nostavat esille vielä viidennen palveluiden ominaispiirteen, joka on omistusoikeuden siirtymättömyys. Tämä ominaisuus ei kuitenkaan sovellu finanssipalveluihin. Esimerkiksi asiakkaan omistusoikeus hänen tallettamiinsa varoihin säilyy, vaikka niitä hoidetaankin pankin toimesta.

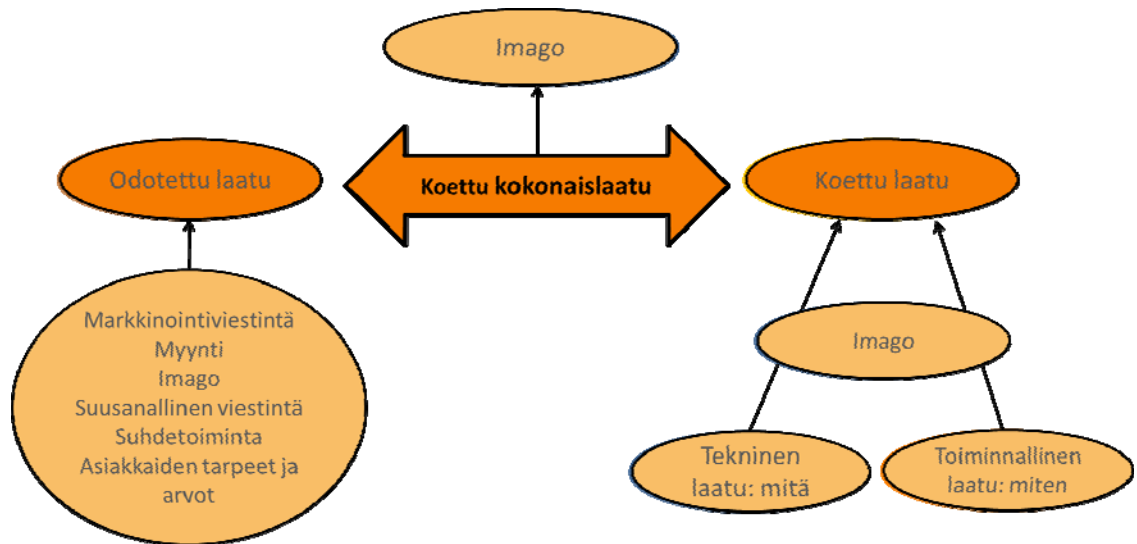
Yllä esiteltyjen palveluiden ominaispiirteiden lisäksi finanssipalveluilla on kaksi muuta erityispiirrettä. Nämä ovat asiakkaan varojen vastuullinen hoito ja kaksisuuntainen tiedonvirta. Finanssiyhtiö on siis vastuussa asiakkaan varallisuuden

hallinnasta. Lisäksi finanssiyhtiön tulee tuottaa riittävän osaavaa neuvontaa finanssipalveluihin liittyen. Kaksisuuntainen tiedonvirta tarkoittaa sitä, että voidakseen tuottaa ja kuluttaa finanssipalveluita, tarvitsevat sekä finanssiyhtiö että asiakkaat tietoa toisistaan. (Ylikoski & Järvinen 2011, 18–19.)

## 2.2 Palvelun laatu

Grönroos (2000, 62–64) määrittelee palvelun laadun niin, että se on sitä, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Tärkeintä on siis muistaa, että palvelun laatu on asiakkaiden kokemus saamastaan palvelusta. Asiakkaiden kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus vastaa mitäkysymyksiin. Mitä asiakas saa palvelutilanteesta ja mitä asiakkaalle jää, kun vuorovaikutustilanne on päättynyt? Virheellisesti voisi luulla, että tämä lopputulosulottuvuus on sama asia kuin palvelun laatu. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa myös se, miten asiakas saa palvelun ja miten asiakas kokee palvelun kuluttamisen ja tuottamisen samanaikaisesti. Tässä toiminnallisessa ulottuvuudessa huomioidaan esimerkiksi asiakaspalvelijan käytös ja se, mitä hän sanoo, sekä muiden asiakkaiden vaikutus palvelutilanteeseen. Näin palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: mitä asiakas saa ja miten hän sen saa.

Asiakkaan kokeman palvelun kokonaislaatuun vaikuttaa monta tekijää teknisen ja toiminnallisen laadun lisäksi. Kuvio 2 kuvaa koettuun kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä. Yrityksen imagolla on merkitystä, kun asiakkaan kokemaa laatua arvioidaan. Jos asiakkaan mielikuva yrityksestä on valmiiksi hyvä, annetaan pienet virheet helpommin anteeksi, eivätkä ne vaikuta negatiivisesti asiakkaan kokemukseen. Mikäli mielikuva yrityksestä on valmiiksi kielteinen, tuntuvat pienetkin virheet merkittävilä. Jatkuvat virheet vahingoittavat yrityksen imagoa. (Grönroos 2000, 64.)



**Kuvio 2. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)**

Kuviosta 2 näkyy, että asiakkaan odotuksilla on merkitystä. Koettu kokonaislaatu on hyvä, kun asiakkaan saama palvelu vastaa hänen odotuksiaan. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkeat, on koettu kokonaislaatu heikko, vaikka objektiivisesti mitattuna palvelun laatu olisi hyvä. (Grönroos 2000, 67.) Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat monet tekijät. Näitä ovat asiakkaan tarpeet ja arvot, palvelun hinta, asiakkaan aiemmat kokemukset sekä kyseisestä yrityksestä että kilpailevista yrityksistä, markkinointiviestintä, muiden ihmisten kertomat kokemukset eli word of mouth ja yrityksen imago. (Ylikoski 2000, 123–125.)

Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 20–22) kokosivat kuluttajien haastattelujen pohjalta kymmenen kohdan listan palvelun laadun ulottuvuuksista. Näiden kriteerien pohjalta kuluttaja arvioi palvelun laatua. Palvelun laadun ulottuvuudet ovat:

- Palveluympäristö (tangibles)
- Luotettavuus (reliability)
- Reagointialttius (responsiveness)
- Pätevyys (competence)
- Kohteliaisuus (courtesy)
- Uskottavuus (credibility)
- Turvallisuus (security)

- Saavutettavuus (access)
- Viestintä (communication)
- Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen (understanding the customer)

Myöhemmissä tutkimuksissa palvelun laatu-ulottuvuudet rajattiin viiteen, jotka ovat luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus (assurance), empatia (empathy) ja palveluympäristö (Zeithaml & Bitner 2003, 93).

Luotettavuudella tarkoitetaan tässä sitä, että yritys tuottaa lupaamansa palvelun heti ensimmäisellä kerralla virheettömästi ja täsmällisesti. Yrityksen tulee siis pitää lupauksensa kaikilla osa-alueilla, esimerkiksi toimitusajoissa ja hinnassa.

Reagointialttius merkitsee sitä, että asiakaspalvelijat haluavat auttaa asiakasta ja tarjota hänelle ripeää palvelua. Reagointialttius näkyy siinä, kuinka kauan asiakas joutuu odottamaan, ennen kuin hän saa palvelua, esimerkiksi vastauksen kysymykseensä tai apua ongelmaansa. Vakuuttavuus on erityisen tärkeä ulottuvuus aloilla, joihin liittyy suuria riskejä tai joilla asiakkaan on hankala arvioida palvelun lopputulosta. Finanssiala on hyvä esimerkki tällaisesta alasta. Vakuuttavuudella tarkoitetaan työntekijöiden ja firman kykyä luoda luottamusta ja varmuutta.

Työntekijöiden tietotaito ja kohtelias käytös luovat asiakkaalle turvallisuuden tunnetta ja varmuutta siitä, että hän on tekemisissä asiantuntevan henkilön kanssa. Yrityksen tulee ymmärtää asiakasta ja pyrkiä tarjoamaan hänelle henkilökohtaista ja yksilöllistä palvelua. Tätä ulottuvuutta kutsutaan empatiaksi. Empatialla pyritään välittämään asiakkaalle tunne, että hän on ainutlaatuinen ja tärkeä yritykselle. Asiakas saa ensivaikutelmansa yrityksestä useimmiten sen palveluympäristön perusteella. Palveluympäristö käsittää palveluyrityksen fyysiset toimitilat, laitteet, materiaalit ja työntekijöiden olemuksen. Erityisesti uudet asiakkaat arvioivat yrityksen laatua sen ulkoasun perusteella. (Grönroos 2000, 74–76; Zeithaml & Bitner 2003, 95–98.)

Yllä mainittuja laatu-ulottuvuuksia voidaan hyödyntää, kun halutaan mitata palvelun laatua kvantitatiivisesti. Zeithaml, Parasuraman ja Berry (1990, 23–27) kehittivät SERVQUAL -mittarin, missä asiakkaat vastaavat väitteisiin, jotka koskevat asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelun laadusta. SERVQUAL -mittarilla

voidaan selvittää, millaista laatu on asiakkaiden mielestä ja mikä laatu-ulottuvuus on asiakkaiden mielestä tärkein. (Ks. myös Ylikoski 2000, 133–134.)

### 3 Asiakaskokemus

Harva yritys pystyy enää kilpailemaan pelkällä hinnalla. Kilpailevat brändit alkavat muistuttaa toisiaan entistä enemmän, eikä erilaistuminen onnistu tuotteiden tai palveluiden pienillä muutoksilla. Brändien samanlaistuminen näkyy erityisen hyvin pankki- ja vakuutuspalveluiden kohdalla. Teknologian kehitys on muuttanut merkittävästi alaa ja tapaa, jolla ihmiset ostavat kyseisiä palveluita. Verkkopalveluiden kehittyminen antaa enemmän valtuuksia ja mahdollisuuksia asiakkaille. Lisäksi kaikki finanssipalveluiden tarjoajat hyödyntävät samoja teknologian innovaatioita, mikä on johtanut palveluiden ja brändien samankaltaistumiseen, eikä niillä voida enää yllättää asiakasta. (Varma 2012.) Asiakaskokemus (customer experience, CX) on terminä yleistynyt bisnesmaailmassa vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Suomessa siitä on kuitenkin puhuttu vasta vähän. (Löytänä & Korteso 2011.) Tässä luvussa selvitetään, miten asiakaskokemus määritellään, millaisista tekijöistä se muodostuu ja miten sitä voidaan johtaa.

#### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Millainen on hyvä asiakaskokemus? Shaw ja Ivens (2002, 4–6) kysyivät ihmisiltä, mikä on heidän paras asiointikokemuksensa. Näin hyviä asiakaskokemuksia kuvattiin:

- Minua kohdeltiin yksilönä.
- Minusta tuntui, että he todella ymmärsivät, mitä haluan.
- Tunsin itseni maailman tärkeimmäksi henkilöksi.

Kaikille näille kuvauksille on yhteistä, että asiakkaat korostivat sitä, miltä heistä kyseisessä tilanteessa tuntui.

Shawn ja Ivensin (2002, 6) mukaan hyvä asiakaskokemus muodostuu kahdesta elementistä, fyysisestä ja emotionaalisesta ulottuvuudesta. Asiakaskokemuksen



määritelmässä he yhdistävät nämä kaksi elementtiä. Heidän mukaansa asiakaskokemus on sekoitus yrityksen aineellista suoriutumista ja niitä tunteita, joita asiakas kokee koko asiointitapahtuman aikana. Tärkeää on huomioida, että asiakkaan intuitiivisesti kokemia tunteita tulee verrata hänen odotuksiinsa. Shaw, Dibeeli ja Walden (2010, 3) uudistavat asiakaskokemuksen määritelmän. Merkittävin ero verrattuna yllä mainittuun määritelmään on asiakkaan tietoisien ja tiedostamattoman mielen näkökulman lisäys. Uuden määritelmän mukaan asiakaskokemus on vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä katsottuna asiakkaan tietoisien ja tiedostamattoman ajatusmaailman näkökulmasta.

Berry, Carbone ja Haeckel (2002) kuvaavat asiakaskokemuksen eräänlaisten vihjeiden kautta. Koko ostoprosessin ajan asiakas saa vihjeitä, joiden pohjalta kokonaisasiakaskokemus muodostuu. Jos jokin voidaan kokea, tuntee tai tunnistaa sen poissaolo, on kyseessä vihje, joka osaltaan muodostaa asiakaskokemuksen. Asiakaskokemusvihjeet voidaan jakaa kahteen ryhmään: toiminnallisiin ja emotionaalisiin. Toiminnallisia vihjeitä ovat kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät vihjeet. Esimerkiksi toimiiko tuote halutulla tavalla tai ratkaisiko palvelu ongelmasi? Emotionaalisiin vihjeisiin lukeutuvat tuotteen tai palvelun hajut, äänet, maut ja tekstuurit sekä toimintaympäristö, missä palvelu tuotetaan. Emotionaaliset vihjeet voidaan jakaa kahteen kategoriaan, ihmisten ja asioiden tuottamiin vihjeisiin.

Palvelun toimivuus on yritykselle elinehto. Toiminnallisten vihjeiden tuottaminen ei kuitenkaan yksistään riitä. Oikeiden emotionaalisten vihjeiden luominen on aivan yhtä tärkeää hyvän asiakaskokemuksen kannalta. Emotionaalisten vihjeiden tärkeys näkyy esimerkiksi siinä, että hinta ei ole aina tärkein syy ostopäätökselle. Jos näin olisi, kukaan ei matkustaisi enää lentokoneella ensimmäisessä luokassa. Tästä syystä yritysten tulisi panostaa asiakaskokemuksen emotionaaliseen puoleen yhtä paljon ja yhtä perusteellisesti kuin ne panostavat tuotteiden ja palveluiden toimivuuteen. (Berry ym. 2002.)

Myös Löytänä ja Korteso (2011) korostavat määritelmässään asiakaskokemuksen emotionaalista puolta. Asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta oman mielipiteensä,

joka on mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summa. Tätä summaa nimitetään asiakaskokemukseksi. Asiakaskokemus on siis yksittäisen ihmisen yksittäisten tulkintojen muodostama kokonaisuus, joka ei ole järjellä tehty päätös vaan kokemus. Tähän kokemukseen vaikuttavat vahvasti henkilön omat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat.

Bean ja Van Tyne (2012, 2–3) ajattelevat asiakaskokemusta vielä laajemmin. Asiakaskokemus on kaikkien vuorovaikutustilanteiden summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Asiakaskokemus alkaa, kun asiakas ja yritys ovat yhteydessä ensimmäistä kertaa. Tämä yhteys voi olla esimerkiksi henkilökohtainen yhteydenotto tai markkinointiviestin huomioiminen. Asiakaskokemukseen kuuluu luonnollisesti palvelutapahtuma, jota voidaan nimittää käyttökokemukseksi. Myös epäsuorat vuorovaikutustilanteet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Näitä ovat esimerkiksi arvostelijoiden ja arvostelujen vaikutus sekä suusanalliset viestit, kuten ystävien kertomukset.

Manning ja Bodine (2012, 6–7) määrittelevät asiakaskokemuksen negaation kautta. He korjaavat muutaman väärinkäsityksen siitä, mitä asiakaskokemus ei ole. Asiakaskokemus ei ole *pörröistä ja pehmeää*. Luonnollisesti yrittäjä rakastaa asiakkaitaan, mutta se ei riitä, ellei yrittäjä tarjoa asiakkailleen tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi näiden tuotteiden tulee olla helppoja löytää, ostaa ja käyttää. Nämä ovat tärkeitä asiakaskokemusulottuvuuksia. Asiakaskokemus ei ole sama asia kuin *asiakaspalvelu*, jonne soitetaan, kun asiakkaalla on ongelma. Manningin ja Bodinen mukaan asiakaspalvelu on kuin turvaverkko trapetsitaiteilijalle. Se on hyvä olla olemassa, kun kohdataan ongelmia, mutta sen jatkuva käyttö tarkoittaa, että esitys on huono. Asiakaskokemus ei ole pelkkä *käytettävyys*. Tietenkin asiakkaat arvostavat sitä, että tuote tai palvelu on helppokäyttöinen, mutta tämä on vain yksi osa asiakaskokemusta. Pelkkä asiakaspalvelu, helppokäyttöisyys tai se, että yrittäjä rakastaa asiakkaitaan, ei siis itsestään muodosta asiakaskokemusta.

Asiakaskokemus on yrityksen tarjoamia palveluita, yrityksen johtamista ja sitä, mitä yrityksen brändi edustaa. Se, mitä asiakas ajatteli ja ennen kaikkea tuns, kun hän yritti

hakea tietoa palvelusta ja arvioida sitä, kun hän osti tai käytti tuotetta, muodostaa asiakaskokemuksen. Tiivistettynä se, miten asiakkaat mieltävät vuorovaikutuksen yrityksen kanssa on asiakaskokemus. (Manning & Bodine 2012, 7.)

Kuten yllä olevista määritelmistä käy ilmi, on asiakaskokemukselle hankala löytää yhtä oikeaa määritelmää. Meyer ja Schwager (2007) antavat asiakaskokemukselle määritelmän, joka yhdistää hyvin aiemmin esiteltyt määritelmät. Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja henkilökohtainen vastaus kaikkiin suoriin ja epäsuoriin kontakteihin, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Asiakaskokemus sisältää kaiken sen, mitä yrityksellä on tarjota asiakkailleen. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatu ja ominaispiirteet, mainonta, muiden käyttäjien ja erityisesti tuttavien kokemukset ja kritiikki, palvelun tai tuotteen käytön helppous ja luotettavuus vaikuttavat kaikki asiakaskokemuksen muodostumiseen.

### **3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Kuten asiakaskokemuksen määritelmistä kävi ilmi, on tunteilla ja emootiolla suuri vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tämän lisäksi asiakkaat ostavat huomattavasti useammin sydämellään kuin järjellään. IBM:n Buck Rodgers ilmaisee asian hyvin: ”People buy emotionally and then justify with logic.” (Shaw 2007, 24). Markkinoinnissa on jo kauan vedottu tunteisiin, mutta palvelua tai tuotetta suunniteltaessa tunteiden merkitystä väheksytään. Tästä syystä asiakkaan odotusten ja koetun kokemuksen välinen kuilu saattaa leventyä. (Varma 2012.)

Erilaistuminen on keino erottua kilpailijoista. Erään tutkimuksen mukaan 71 % yritysjohtajista uskoo, että asiakaskokemusajattelu on uusi kilpailukeino, koska erilaistuminen tuotteilla, palveluilla tai hinnalla ei enää riitä. (Varma 2012.) Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan sitoutumista yrityksen tuotteisiin tai palveluihin (Lieto 2013). Miten asiakkaalle sitten voidaan muodostaa positiivinen asiakaskokemus?

Emootioiden merkitystä asiakaskokemukseen korostettiin jo asiakaskokemuksen määritelmässä. Löytänä ja Kortesus (2011) listaavat neljä tärkeintä psykologista tekijää, joilla on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Nämä tekijät ovat asiakkaan minäkuvan tukeminen, yllättävyys ja elämyksien luominen sekä mieleenpainuvuus. Lisäksi hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää.

Huono asiakaspalvelu voi jättää syvät arvet asiakkaan identiteettiin, sillä huono palvelu voi johtaa jopa asiakkaan kasvojen menettämiseen. Lisäksi huonoa palvelua saanut asiakas tuskin palaa yritykseen toistamaan huonon kokemuksensa. Menetetyistä asiakkaista huolimatta huonot palvelutilanteet jätetään monesti kokonaan käsittelemättä yrityksessä. Epäonnistuneet asiakaskohtaukset tulisi analysoida tarkasti ja välttää niissä tapahtuneita virheitä jatkossa, sillä parhaimmillaan asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minäkuvaa ja identiteettiä. Esimerkiksi luomutuotteiden ostaja voi vahvistaa omakuvaansa ympäristötietoisena kuluttajana ostaessaan lähellä leivotun luomuleivän. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Hyvä asiakaskokemus muodostuu, kun asiakas yllättyy positiivisesti tai kokee jopa elämyksen, joka herättää vahvoja myönteisiä tunteita asiakkaassa. Mikään arkipäiväinen ei riitä yllättämään asiakasta. Yllätyksiä ja elämyksiä luotaessa on kuitenkin oltava varovainen, sillä asiakas ei välttämättä näe yllätystä positiivisena. Monesti yllätystä parempi vaihtoehto on johdettu asiakaskokemus, jossa asiakkaalle suositellaan ja ehdotetaan mahdollisia vaihtoehtoja. Onnistuessaan asiakaskokemus jättää asiakkaalle positiivisen muistikuvan eli se jää asiakkaan mieleen. Positiivisten muistijälkien tuottaminen vaatii järjestelmällistä asiakaskokemusten johtamista. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Huonoa palvelua saanut asiakas tuskin palaa enää yritykseen toistamaan kokemuksiaan. Vastaavasti hyvän asiakaskokemuksen saanut asiakas palaa mielellään uusimaan hyvän kokemuksensa. Hyvä asiakaskokemus tuottaa asiakkaalle mielihyvää, joka saa asiakkaan haluamaan lisää hyviä kokemuksia. Parhaimmillaan hyvien asiakaskokemusten tuottaminen voi siis johtaa siihen, että uutta mielihyväpiikkiä hakevat asiakkaat jonottavat päästäkseen yrityksen luo. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Shaw (2007, 35–36) listaa viisi tasoa, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä viisi tasoa ovat:

- ominaisuudet (traits)
- elämäntapahtumat (life event)
- esikokemus (pre-experience)
- kokemus (the experience)
- jälkikokemus (post-experience).

Ominaisuudet ovat ihmisten henkilökohtaisia piirteitä. Näiden muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi henkilön kasvatus ja kulttuuri. Elämäntapahtumat vaikuttavat siihen tunnetilaan, joka asiakkaalla on, kun hän osallistuu asiakaskokemukseen. Riita on voinut saada asiakkaan ärtyneeksi tai ylennys töissä on aiheuttanut asiakkaalle hyvän tunnetilan. Elämäntapahtumat eivät vaikuta millään tavalla itse asiakaskokemukseen, mutta niillä on suuri merkitys siihen, miten asiakas osallistuu kokemukseen. Tätä kautta elämäntapahtumilla on suuri vaikutus kokemuksen lopputulokseen. Esikokemukset eivät kuulu varsinaiseen asiakaskokemukseen, mutta ne ovat seurausta siitä, että asiakas haluaa osallistua asiakaskokemukseen. Esimerkiksi liikennemuutokset matkalla asiakastapaamiseen tai parkkipaikan löytyminen ovat esikokemuksia, jotka vaikuttavat itse asiakaskokemukseen. Itse kokemus on yrityksen kontrollissa, ja siihen kiinnitetään eniten huomiota yrityksissä. Vaikka asiakaskokemus on monesti yrityksen johdettavissa, voivat ulkopuoliset tekijät vaikuttaa siihen. Yrityksen tulisikin kiinnittää huomiota näihin ulkopuolisiin tekijöihin ja varmistaa, ettei niillä ole negatiivista vaikutusta asiakaskokemukseen. Jälkikokemus on usein jätetty liian vähälle huomiolle. Onkin hankala määritellä, mihin asiakaskokemus päättyy. Monissa tapauksissa ainut jälkikokemus on asiakkailla teetettävä markkinointitutkimus. Myös se on osa asiakaskokemusta. Yrityksen tulee selvittää, mihin sen asiakaskokemus päättyy ja miten se voi hoitaa jälkikokemuksen. (Shaw 2007, 35–37.)

Meyerin ja Schwagerin (2007) mukaan asiakaskokemus mitataan niin sanotuissa kosketuspisteissä (touch points). Ne ovat tapauksia, joissa asiakas on joko suoraan

kosketuksissa yrityksen tuotteeseen tai palveluun tai epäsuorasti yrityksen edustajan tai kolmannen osapuolen kautta. Kosketuspisteissä pystytään havaitsemaan ero asiakkaan odotusten ja koetun kokemuksen välillä. Koetun kokemuksen lisäksi kosketuspisteissä voidaan siis selvittää myös asiakkaan odotukset asiakaskokemusta kohtaan. Odotusten ja kokemusten välinen kuilu määrittää sen, onko koettu asiakaskokemus positiivinen vai ei. Tästä syystä yrityksen ja myyntihenkilöiden tulee olla varovaisia, etteivät ne luo asiakkaalle liian korkeita odotuksia, joita yrityksen tuotteet tai palvelut eivät pysty täyttämään (Varma 2012).

Asiakkaan odotuksilla on suuri merkitys asiakaskokemuksen muodostumisessa. Yritys voi herättää asiakkaan odotuksia esimerkiksi mainonnalla ja markkinointiviesteillä. Monesti yrityksen brändi ja esimerkiksi iskulause on lupaus tulevasta asiakaskokemuksesta. Erityisen suuri merkitys on asiakkaan aiemmilla kokemuksilla. Asiakas vertaa aina uutta kokemusta edellisiin ja myös arvioi uuden kokemuksen vanhojen kokemustensa pohjalta. Asiakkaan odotuksiin voi vaikuttua myös markkina- tai kilpailutilanne. Kuten Shawkin (2007) mainitsi, on asiakkaan elämäntilanteella vaikutusta asiakkaan odotuksiin ja sitä kautta asiakaskokemukseen. (Meyer & Schwager 2007; Varma 2012.)

DiJuliuksen (2008, 137–138) mukaan asiakkaan kokemus muodostuu kuuden osatekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä kuusi osatekijää ovat:

- Fyysiset osatekijät (physical)
- Puitteet (setting)
- Toiminnalliset osatekijät (functional)
- Tekniset osatekijät (technical)
- Operationaaliset osatekijät (operational)
- Kokemuseräiset osatekijät (experimental)

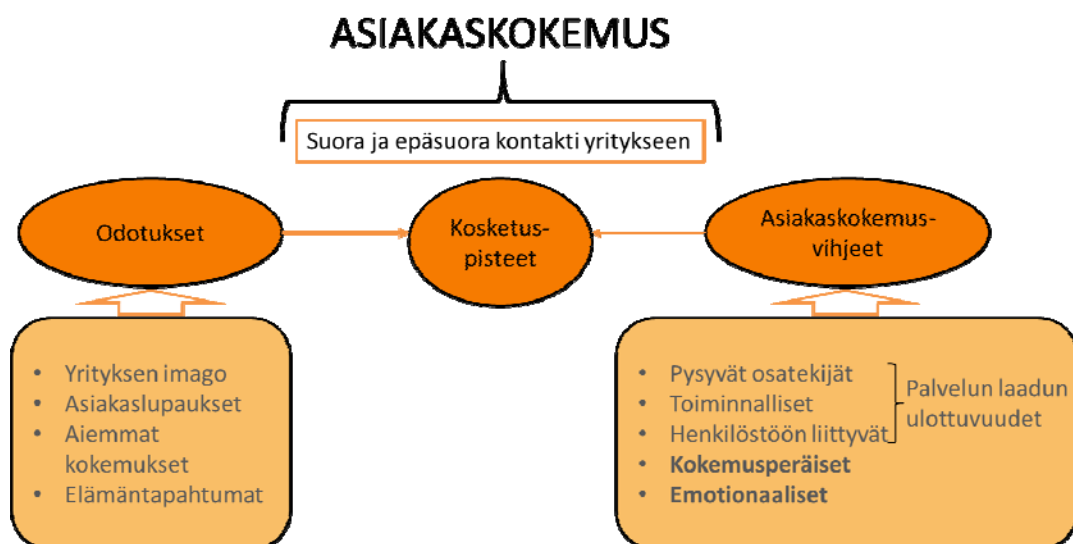
Fyysisiin osatekijöihin kuuluvat yrityksen kiinteistöt ja rakennukset. Yrityksen sijainti ja parkkipaikkojen saatavuus ovat esimerkkejä fyysisistä tekijöistä. Puitteilla tarkoitetaan sitä toimintaympäristöä, missä yritys toimii. Näitä tekijöitä on helpompi

muokata kuin fyysisiä osatekijöitä. Puitteilla voidaan vedota asiakkaaseen hyödyntämällä kaikkia aisteja. Esimerkkejä puitteista ovat valaistus, kalusteet, tilan tunnelma ja ilmapiiri. Toiminnalliset osatekijät liittyvät siihen, miten helppoa yrityksen kanssa on toimia. Esimerkiksi aukioloajat ja tuotevalikoima ovat toiminnallisia osatekijöitä. Tähän kategoriaan ei kuulu ihmisten välinen vuorovaikutus. Työntekijöiden ammattitaito, yrityksen varustetaso ja tuotteiden laadukkuus kuuluvat teknisiin osatekijöihin. Operationaalisilla osatekijöillä tarkoitetaan kaikkia niitä tehtäviä, jotka työntekijöiden on hoidettava päivittäin. Esimerkiksi puhelimeen vastaaminen, paperityöt ja tilausten vastaanottaminen ovat operationaalisia osatekijöitä. Työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ja erityisesti ne teot, joilla työntekijä onnistuu yllättämään asiakkaan positiivisesti, ovat kokemusperäisiä osatekijöitä. Juuri nämä tekijät ja tässä kategoriassa onnistuminen on syy, miksi asiakkaat palaavat takaisin. Käytännön esimerkkejä kokemusperäisistä teoista ovat henkilökohtaisuus, avuliasuus ja asiakkaan odotusten ylittäminen. (DiJulius 2008, 137–140.)

Mikään kuudesta osatekijästä ei ole toista tärkeämpi, kun ajatellaan asiakaskokemuksen muodostumista. Osatekijöistä kolme ensimmäistä, fyysiset, puitteet ja toiminnalliset tekijät, ovat melko pysyviä. Näissäkin tekijöissä tulee kuitenkin huomioida ja tarkastella asiakkaan näkökulmaa. Kolme muuta tekijää liittyvät läheisesti työntekijöiden taitoihin ja osaamiseen. Monesti työntekijöitä koulutetaan vain teknisissä ja operationaalisissa tekijöissä, sillä niiden opettaminen ja taitojen testaaminen on helpompaa. Useimmissa yrityksissä kokemusperäisten taitojen opettaminen unohdetaan, vaikka juuri niitä taitoja kehittämällä uudetkin työntekijät taustastaan riippumatta oppivat tuottamaan asiakkaalle hyvän asiakaskokemuksen. (DiJulius 2008, 140–141.)

Kuvio 3 yhdistää aiemmin esiteltyt asiakaskokemuksen määritelmät ja teorialt asiakaskokemuksen muodostumisesta. Asiakaskokemus on siis summa kaikista suorista ja epäsuorista kontakteista, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Näitä kontakteja voidaan nimittää kosketuspisteiksi, joissa selviää asiakkaan odotusten ja asiakasvihjeiden tuottaman koetun kokemuksen ero. Emotionaalisia tekijöitä asiakaskokemusvihjeiden

luojina on korostettu, sillä tunteilla on suuri rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa. Pysyvät osatekijät, toiminnalliset tekijät ja henkilöstöön liittyvät tekijät, ovat samanlaisia tekijöitä kuin luvussa 2.2 esitelty palvelun laatu-ulottuvuudet. Näihin luokituvat esimerkiksi fyysiset toimitilat, aukioloajat ja työntekijän ammattitaito.



Kuvio 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen

### 3.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Monet yritykset pyrkivät ymmärtämään ja mittaamaan asiakaskokemuksia asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakastyytyväisyyden mittaamisessa on kuitenkin useita ongelmia. Asiakastyytyväisyys keskittyy usein vain tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja unohtaa emotionaalisen aspektin. Asiakastyytyväisyyttä voitaisiin nimittää hyvien ja huonojen kokemusten summaksi, ja se siis mittaa vain lopputuloksen. Sillä ei myöskään voida selvittää, miten tyytyväisyys saavutetaan. (Meyer & Schwager 2007; Schmitt 2003, 13–15.)

Yksi suosituimmista asiakaslähtöisistä johtamismalleista on ollut asiakassuhdejohtaminen (customer relationship management, CRM). CRM-työkaluilla voidaan kerätä tietoa asiakkaista, mutta monesti kerätty tieto keskittyy lukuihin, esimerkiksi siihen, milloin asiakas osti tuotteen tai paljonko hän käytti rahaa



ravintolassa. Ongelmana onkin se, että tällä tavoin kerätään vain sellaista tietoa, joka on tärkeää yritykselle, ja unohdetaan asiakkaan tunteet. (Schmitt 2003, 15–16.) Kuten asiakastytyvääisyytuloksetkin, myös CRM-data kerätään usein kokemuksen jälkeen. CRM tuottaa siis paljon tietoa yritykselle, mutta tämäkään malli ei tarjoa vastausta siihen, miten asiakaskokemusta voidaan parantaa. (Varma 2012.)

Jotta asiakaskokemus tarjoasi todellisen kilpailuedun yritykselle, tarvitaan johtamismalli, joka on aidosti asiakaslähtöinen ja antaa näkökulman koko asiakaskokemukseen. Tämä malli on asiakaskokemuksen johtaminen, (customer experience management, CEM). CEM on asiakaskeskeinen johtamismalli, joka keskittyy asiakkaan koko kokemukseen yrityksen kanssa. CEM huomioi nykyhetken ja jopa tulevan, kun taas CRM keskittyy lähinnä menneeseen. (Chisholm 2006, 35; Schmitt 2003, 17–18.) Kuvio 4 selvittää hyvin, miten CEM menee vielä pidemmälle verrattuna asiakassuhdejohtamiseen.

	Mitä	Milloin	Miten mitataan	Kuka käyttää saatua tietoa	Merkitys tulevaisuuden tulokselle
Asiakaskokemusjohtaminen CEM	Vangitsee ja jakaa tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee yrityksestä	Asiakkaan vuorovaikutuspisteissä, ns. touch points	haastattelututkimukset, kohde-ryhmätutkimukset, havainnointitutkimukset, "voice of customer"	Yritys- tai toiminnanjohtajat, tavoitteena luoda toteutettavissa olevat odotukset ja parempia kokemuksia tuotteiden ja palveluiden kanssa	Johtaminen: Paikantaa kohdat, joihin voidaan lisätä tarjouksia odotusten ja kokemusten välisen kuilun pienentämiseksi
Asiakassuhdejohtaminen CRM	Vangitsee ja jakaa tietoa siitä, mitä yritys ajattelee asiakkaasta	Sen jälkeen, kun on todiste asiakkaan vuorovaikutuksesta	myyntihetkitilastot, markkinointitutkimukset, Internet-sivujen klikkausmäärät, myyntimääräseuranta	Asiakasrajapinnassa työskentelevät kuten myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluryhmät, tavoitteena tehokkaampi ja suorituskykyisempi toteutustapa	Viivellisyys: Kannustaa lisämyyntiin yhdistämällä kysyttyihin tuotteisiin jokin ei-niin-haluttu kylkiäinen

**Kuvio 4. CRM vs CEM (mukaillen Meyer & Schwager 2007)**

CRM keskittyy keräämään tietoa asiakkaiden käytöksestä. CEM auttaa yritystä keräämään tietoa siitä, mitä asiakas ajattelee yrityksestä. Tätä tietoa kerätään jokaisessa kosketuspisteessä koko asiakaskokemuksen ajan. CEM antaa näkemystä siihen, miten yritys voi olla merkityksellinen osa asiakkaan elämää. CEM auttaa yritystä ymmärtä-

mään emootioita, joita asiakkaalla on ostopäätöksensä takana. Lisäksi CEM tarkastelee asiakaskokemusta myös ennen ja jopa ostotapahtuman jälkeen. CEM on siis käytännön johtamistyökalu, jonka avulla yritys voi luoda arvoa asiakkailleen kokemusten muodossa, ja tätä kautta se tuottaa rahallista arvoa yritykselle. (Chisholm 2006, 35; Schmitt 2003, 18–21.)

Schmitt (2003, 25) on luonut viiden kohdan rungon, jonka avulla yritys voi pystyy hyödyntämään asiakaskokemusjohtamista. Nämä viisi kohtaa ovat:

1. Analysoi asiakkaan kokemuseräinen maailma.
2. Rakenna asiakaskokemusohjelma.
3. Suunnittele brändikokemus.
4. Jäsentele asiakasrajapinta.
5. Sitoudu pitämään yllä jatkuvaa innovointia.

Ensimmäinen askel asiakaskokemusjohtamisessa on selvittää asiakkaan näkökulma maailmaan. Tavoitteena on siis selvittää asiakkaan insightit, hänen kokemuseräiset tarpeensa ja halunsa sekä hänen elämäntyyliinsä. Aivan ensimmäiseksi yrityksen tulisi tunnistaa kohderyhmänsä asiakkaat, sillä erilaiset asiakkaat haluavat erilaisia kokemuksia. Seuraavaksi kokemusmaailma tulisi jakaa neljään kerrokseen, jotka menevät aina syvemmälle asiakkaan kokemuksiin. Yrityksen tulisi myös tutkia asiakkaan kokemusta jokaisessa kosketuspisteessä aina asiakkaan tarpeen syntymisestä ja tuotteen huomaamisesta ostopäätökseen, tuotteen käyttöön ja lopulta tuotteen hylkäämiseen asti. Lisäksi yrityksen tulee tunnistaa kilpailijansa ja niiden mahdolliset vaikutukset asiakkaan kokemuksiin. Suorien kilpailijoiden lisäksi on tärkeää huomioida epäsuorat kilpailijat ja markkinoiden tulokkaat. (Schmitt 2003, 26, 56–72.)

Asiakkaiden insighttien selvittäminen vaatii erilaisten tutkimusten tekemistä.

Millaisilla tutkimuksilla asiakaskokemusta voidaan mitata? Schmittin (2003, 78–79) mukaan perinteisiin markkinointitutkimuksiin tulee tehdä kolme muutosta, jotta niillä pystytään tutkimaan asiakaskokemusta. Tutkimukset tulee suorittaa luonnollisessa ympäristössä, niissä pitää käyttää realistisia ärsykeitä aitojen vastausten saamiseksi, ja asiakasta tulee rohkaista ajattelemaan tulevaisuutta ja kuvittelemaan erilaisia

mahdollisuuksia. Asiakkaita voidaan esimerkiksi kuvata, kun he asioivat liikkeessä. Kuvamateriaalin perusteella pystytään tutkimaan asiakkaan reaktioita ja tällä tavalla saamaan lisää tietoa asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaita ja työntekijöitä syvähaastattelemalla saadaan myös arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista. (Berry ym. 2002.)

Toinen askel asiakaskokemuksen johtamisessa on asiakaskokemusohjelman kokoaminen. Sen tarkoituksena on luoda silta analyysien ja toteuksen välille. Asiakaskokemusohjelma rakennetaan kolmesta eri osasta: kokemusperäisestä positioinnista, kokemusperäisestä arvolupauksesta ja kokonaiskäyttöönnoton teemasta. Kokemusperäinen positiointi hyödyntää ensimmäisen askeleen insigteja, ja niiden avulla luotu positiointi on oivaltava, käytännöllinen ja useita aisteja yhdistävä strateginen työkalu, jonka tarkoituksena on kuvata, mitä kyseinen brändi edustaa. Kokemusperäinen arvolupaus korvaa perinteiset arvolupaukset, jotka keskittyvät liian usein tuotteen toiminnallisiin ominaisuuksiin. Kokemusperäinen arvolupaus kertoo asiakkaalle, millaisen kokemuksen asiakas saa. Yrityksen on myös tarjottava lupaamansa kokemus asiakkaalle tai hän pettyy. Kun yritys suunnittelee arvolupaustaan, kannattaa sen miettiä erilaisia kokemuksia, joita se voi tarjota. Yritys voi vedota asiakkaan eri aisteihin, se voi pyrkiä herättämään voimakkaita tunteita asiakkaassa, vedota asiakkaan älykkyyteen, esitellä asiakkaalle erilaisen elämäntavan tai se voi saada asiakkaan tuntemaan yhteenkuuluvuutta. Monesti tarkoituksena on luoda asiakkaalla useita erilaisia kokemuksia. Tämän askeleen lopuksi yrityksen tulee luoda konkreettiset ohjeet, kuinka asiakaskokemusohjelma ilmennetään sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. (Schmitt 2003, 86–113.)

Asiakaskokemusohjelma sisältää paljon tietoa siitä, millainen haluttu asiakaskokemus on. Lisäksi se on luotu, jotta asiakkaille voidaan tarjota erilaisia kokemuksia ja luoda arvoa. Tästä syystä Schmittin (2003, 124–140) ohjeen kolmas askel on brändikokemuksen suunnittelu, sillä sen tulee seurata edellisessä askeleessa luotua asiakaskokemusohjelmaa. Brändikokemuksen kolme tärkeintä ulottuvuutta ovat tuotekokemus, ulkonäkö ja tuntu sekä kokemuksellinen kommunikointi. Koska asiakkaat olettavat jo valmiiksi, että tuote toimii, on tärkeämpää keskittyä siihen,

miten se toimii. Hyvät ratkaisut näkyvät asiakkaalle esimerkiksi helppokäyttöisyytenä, ainutlaatuisuutena tai pieninä yksityiskohtina. Näillä hyvillä ratkaisuilla voidaan kehittää tuotekokemusta. Ulkonäköä ja tuntua nimitetään myös brändipääomaksi. Siihen kuuluvat esimerkiksi tuotteen nimi ja logo, pakkaus ja yrityksen liikkeen sisustus. Kokemuksellinen kommunikointi puolestaan keskittyy brändin markkinointiin. Se johtaa monesti mainoksiin, joissa kuvataan asiakkaan kokemusta, kun hän käyttää tuotetta.

Neljäs askel keskittyy yrityksen ja sen työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen kommunikointiin. Kommunikointi tulee suunnitella tarkasti, jotta se jatkaa brändilupauksen ja -kokemuksen linjalla luoden hyvän asiakaskokemuksen. Useimmissa yrityksissä sen ja asiakkaan välinen kommunikointi voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kasvotusten tapahtuvaan kommunikointiin, henkilökohtaiseen mutta etäiseen kommunikointiin, johon kuuluu esimerkiksi puhelinsoitto, ja elektroniseen kommunikointiin. Jotta asiakas saisi hyvän asiakaskokemuksen, tulee kommunikoinnin olla sekoitus peruskaavaa ja joustavuutta, tyyliä ja materiaalia eli tapaa, jolla viesti välitetään, ja itse viestiä sekä ajankäyttöä. (Schmitt 2003, 141–158.)

Yrityksen työntekijöillä on suuri rooli asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikoinnissa ja sitä kautta asiakaskokemuksen muodostumisessa. Johdon tulisi kannustaa työntekijöitä panostamaan asiakaskokemukseen. Tekniikan tuoman helpotuksen myötä työntekijöillä pitäisi olla enemmän aikaa hymyillä ja jopa suhtautua asiakkaiden valituksiin kärsivällisesti. Yritysten tulisi ymmärtää työntekijöiden merkitys asiakaskokemuksen luomisessa ja antaa heille vapauksia toimia asiakkaan kannalta kriittisissä pisteissä hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Monesti pankissa kohdattava tyytymätön asiakas on ärtynyt jonkin pienen asian takia, esimerkiksi liiallisesta palvelumaksusta. Työntekijät pitäisikin kouluttaa ratkaisemaan tällaiset ongelmat itsenäisesti ja antaa heille myös valtuudet toimia parhaalla katsomallaan tavalla. Oikeanlaisen henkilöstön palkkaaminen on tärkeää, sillä motivoituneet ja yritykseen sitoutuneet työntekijät voivat luoda asiakkaalle ikimuistoisia kokemuksia. (Smith & Milligan 2011, 187; Varma 2012.)

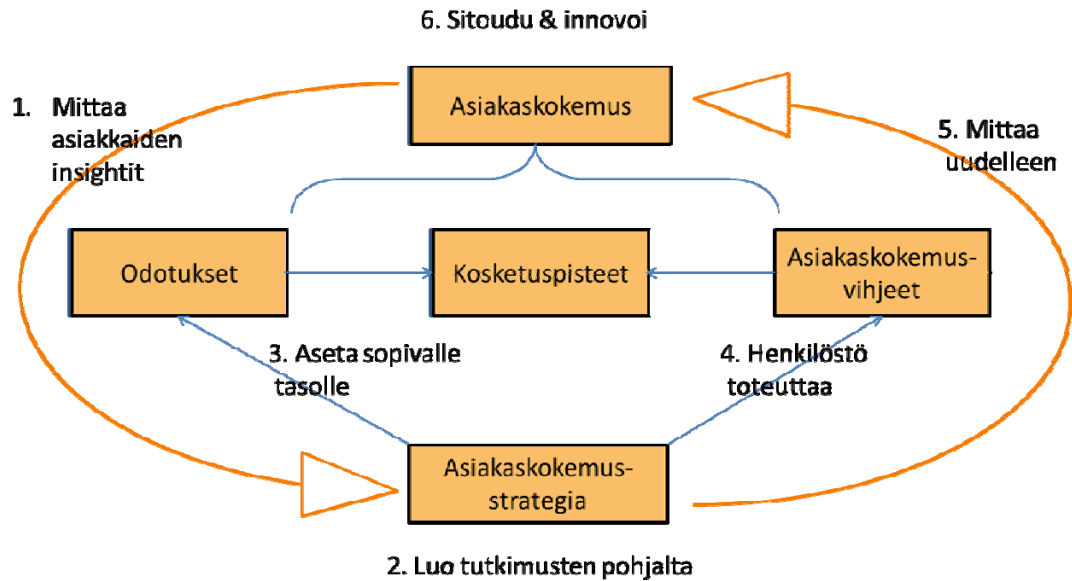
Viides ja viimeinen askel asiakaskokemuksen johtamisen mallissa on sitoutuminen jatkuvaan innovointiin. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on kehityttävä, jotta se pystyy jatkuvasti parantamaan tuottamaansa asiakaskokemusta ja tällä tavoin pysymään mukana kilpailussa. Uudistusten tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaille ja helpottaa kuluttajien elämää uusien ratkaisujen avulla ja sitä kautta luoda asiakkaalle uusia kokemuksia. Innovaatiot voivat olla kokonaan uusia tuotteita, kuten tietokone aikanaan, tai pieniä tai suuria uudistuksia. Amazon.com on hyvä esimerkki siitä, kuinka jatkuvilla pienillä uudistuksilla on luotu toimiva online-kauppa, joka tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. (Schmitt 2003, 166–175.)

Arussy (2010) esittelee oman versionsa asiakaskokemuksen käyttöönotosta yrityksessä, jota hän nimittää asiakaskokemusmatkaksi. (Ks. kuvio 5.) Projektin vaiheet ovat melko samankaltaiset kuin Schmittin (2003) yllä esiteltyssä mallissa. Arussy (2010) ei korosta asiakkaiden näkemyksen selvittämistä vaan aloittaa asiakaskokemuksen määrittelystä. Toinen askel on molemmissa malleissa sama eli asiakaskokemusstrategian kehittäminen. Arussyn kolmas taso on sama kuin Schmittin neljäs kohta. Molemmat korostavat henkilöstön roolia asiakaskokemuksen tuottamisessa. Henkilöstölle täytyy antaa mahdollisuudet toteuttaa asiakaskokemusstrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Merkittävä ero Arussyn ja Schmittin malleissa on mittaaminen. Schmitt ei tuo esille asiakaskokemuksen hyötyjen mittaamisen tärkeyttä, toisin kuin Arussy. Viimeinen kohta malleissa on sama, jatkuvan kehittymisen ylläpitäminen. Molemmat painottavat, että hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen jatkossakin vaatii jatkuvaa kehitystyötä ja innovointia.



Kuvio 5. Asiakaskokemusmatka (Arussy 2010)

Kuvio 6 yhdistää aiemmin esitellyn asiakaskokemuksen muodostumisen mallin (kuvio 3) ja tässä luvussa käsitelty asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet. Se yhdistää teorialat asiakaskokemuksen määrittelyä ja muodostumisesta sekä CEM-mallit. Ensimmäisenä mitataan asiakkaiden insightit eli se, mitä asiakkaat haluavat ja odottavat asiakaskokemukselta. Näiden tutkimusten pohjalta luodaan yritykselle oma, kilpailijoista eroava asiakaskokemusstrategia, joka on asiakaskokemusjohtamisen perusta. Asiakaskokemusstrategian pohjalta asiakkaan odotukset asetetaan saavutettavalle tasolle esimerkiksi markkinointiviestinnän keinoin. Asiakaskokemusstrategian tärkeys kerrotaan koko henkilöstölle ja heille annetaan työkalut ja valtuudet toteuttaa asiakaskokemusstrategiaa kaikissa toiminnoissaan, jotka puolestaan muodostavat asiakaskokemusviihteä. Asiakaskokemusstrategian vaikutuksia asiakaskokemukseen tulee mitata uudelleen. Lisäksi asiakaskokemusjohtamiseen tulee sitoutua ja asiakaskokemusta tulee jatkuvasti kehittää uusin innovaatioin.

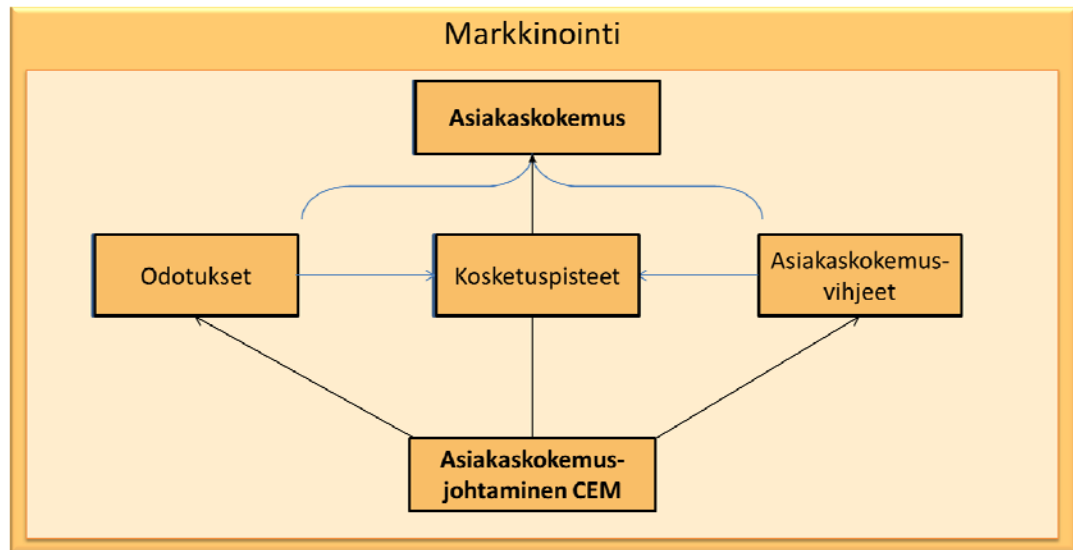


Kuvio 6. Asiakaskokemuksen johtaminen

### 3.4 Teorian yhteenveto

Kuvio 7 yhdistää teorian tärkeimmät käsitteet yhdeksi asiakaskokemusmalliksi, joka toimii tutkimuksen viitekehyksenä. Tutkimus asemoituu markkinoinnin tieteenalalle, ja sen sisällä suhdemarkkinointiin. Asiakaskokemusjohtaminen on yksi suhdemarkkinoinnin johtamismalli. CEM on aidosti asiakaslähtöinen ja kokonaisvaltainen johtamistapa, joka keskittyy asiakkaan koko kokemukseen yrityksen kanssa.

Asiakaskokemus on asiakkaan mielikuva kokemuksistaan yrityksen kanssa. Se muodostuu asiakkaan ja yrityksen suorien ja epäsuorien kontaktien summasta. Näitä kontakteja nimitetään kosketuspisteiksi, joissa selviää asiakkaan odotusten ja asiakasvihjeiden tuottaman koetun kokemuksen ero. Asiakaskokemusjohtaminen pyrkii vaikuttamaan asiakkaan kokemaan kokemukseen sekä asiakkaan odotusten että luomiensa asiakaskokemusvihjeiden kautta.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys



## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

### 4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Vuonna 2012 OP-Pohjola uudisti strategiansa. Yhdeksi tärkeimmistä painopisteistä strategiassa nostettiin ylivertainen asiakaskokemus. OP-Pohjolan tavoitteena on tuottaa ylivertainen ja yhtenäinen asiakaskokemus kaikille asiakkaille asiointikanavasta riippumatta. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012 n.d.)

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava ymmärrys siitä, miten asiakaskokemus muodostuu. Tähän ongelmaan vastattiin osittain jo teoriassa, mutta tutkimusongelma on myös empiirinen. Lisäksi tutkimuksella pyritään löytämään keinoja, joilla asiakaskokemusta voidaan kehittää osuuspankissa. Koska opinnäytetyön toimeksiantajana on Parikkalan Osuuspankki, on työn tavoitteena löytää sellaisia kehittämisehdotuksia, joita Parikkalan Osuuspankissa voitaisiin noudattaa OP-Pohjolan ryhmätasolta saatavien ohjeistusten lisäksi. Toisin sanottuna, tarkoituksena on löytää sellaisia keinoja parantaa asiakaskokemusta, joita toimeksiantaja Parikkalan Osuuspankki voi hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimusongelmat muotoiltiin kahdeksi kysymykseksi:

- 1) Millaisista tekijöistä hyvä asiakaskokemus koostuu?
- 2) Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää osuuspankissa?

### 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tulee valita tutkimusongelmien mukaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128). Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen eli määrälliseen ja laadulliseen tutkimusotteeseen. Näitä kahta tutkimusmenetelmää kuvataan usein vastakkainasettelun kautta. Laadullinen tutkimus on jopa määritelty niin, että sitä on kaikki muu paitsi määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa useimmiten kysymyksiin paljonko ja miksi.

Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan keskittyy vastamaan kysymyksiin mitä ja miten. (Kananen 2010, 35; Kananen 2008, 25; Tuomi & Sarajärvi 2009, 65.)

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tutkitaan uutta ilmiötä. Sen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja antaa sille mielekäs tulkinta sekä auttaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan yhtä ilmiötä tapausjoukon sijasta. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään myös, kun ilmiöstä halutaan saada syvällisempi näkemys tai kun luodaan uutta teoriaa tai hyvä kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2010, 36–37, 41; Kananen 2008, 24–25.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote, sillä asiakaskokemus on ilmiönä vielä kohtuullisen uusi, eikä siitä ole kovin paljon suomenkielistä kirjallisuutta. Lisäksi tutkimuskysymykset olivat muotoa millaisista ja miten, joten niidenkin muotoilu tuki kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelu, joka on ollut käytetyin menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Meyerin ja Schwagerin (2007) CEM-malli tukee haastattelun valintaa tutkimuksen aineistonkeräämistavaksi, sillä siinä haastattelututkimus on nimetty yhdeksi tavaksi mitata asiakaskokemusta. Haastattelun etuna on joustavuus. Lisäksi haastattelun avulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa aiheesta, ja haastattelija pystyy esittämään tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa keskustelu etenee etukäteen valittujen keskeisten teemojen mukaisesti. Valittujen teemojen tulisi perustua tutkimuksen viitekehykseen. Teemoja ja niihin liittyviä kysymyksiä valittaessa tutkijan pitäisi kiinnittää erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, määrään, tyyppiin ja järjestykseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–201; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–111; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Opinnäytetyön haastatteluissa käytetty runko on liitteenä 1.

Aineiston koko on yleinen ongelma, kun aineiston keräämistavaksi on valittu teemahaastattelu. Kuinka montaa henkilöä on haastateltava, jotta tutkimus olisi edustava ja luotettava? Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 58) mukaan yksinkertaisin

vastaus on haastatella niin montaa henkilöä kuin on tarpeellista, jotta saadaan hankittua tarvittu tieto. Tästä syystä haastateltaviksi valitaan yleensä henkilöitä, joilla on kokemusta tai mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Tätä valintatapaa nimitetään harkinnanvaraiseksi otannaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Kanasen (2010, 54) mukaan oikeampi termi tälle valintatavalle olisi teoreettinen otanta.

Koska opinnäytetyön toimeksiantaja oli Parikkalan Osuuspankki, oli tutkimuksen kannalta ensiarvoisen tärkeää valita haastateltaviksi henkilöitä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa Parikkalan Osuuspankissa. Toimeksiantajan toiveena oli löytää toinenkin näkökulma asiakaskokemukseen oman henkilöstön näkökulman lisäksi. Tästä syystä haastateltavaksi valittiin henkilöitä myös OP-Palvelut-yksiköstä. Tällaisella tutkimusasetelmalla asiakaskokemukseen ja sen johtamiseen saatiin kaksi näkökulmaa, asiakasrajapinnan asiakaskokemusta toteuttava näkökulma sekä OP-Palveluiden asiakaskokemusta johtava näkökulma. Tutkimusasetelma mahdollistaa myös näiden kahden eri ryhmän välisen kommunikaation tarkastelemisen. Kuvio 8 havainnollistaa tutkimusasetelmaa.



**Kuvio 8. Tutkimusasetelma**

Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä. Heistä neljä työskentelee Parikkalan Osuuspankissa ja kaksi on töissä OP-Pohjola-ryhmän OP-Palvelut-yksikössä. Kaikilla haastateltavilla on vähintään kolmen vuoden työkokemus finanssialalta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toukokuun 2013 kahden viimeisen viikon aikana. Parikkalan Osuuspankin henkilöstön haastattelut toteutettiin Parikkalassa ja OP-Palveluiden haastattelut tehtiin OP-Pohjolan Vallilan korttelin tiloissa.

## Aineiston analyysi

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa äänitallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon (Kananen 2008, 80). Koska tutkimuksen kohteena oli haastattelujen asiasisältö, ei liian yksityiskohtainen litterointi ollut tarpeellista (Ruusu vuori 2010, 425). Litteroinnissa tekstiin jätettiin kuitenkin murre- ja puhekieliset ilmaisut sekä haastattelijan puheenvuorot. Kuudesta haastattelusta saatiin yhteensä 63 sivua litteroitua tekstiä, kun fonttikoko oli 12 ja riviväli 1.

Toisin kuin kvantitatiivisella tutkimuksella, laadullisella tutkimuksella ei ole tarkkoja muodollisia sääntöjä aineiston analysoimiseen. Yksi yleisimmistä tavoista analysoida laadullista aineistoa on sisällönanalyysi. Sen tavoitteena on tiivistää ja uudelleenjärjestellä aineistoa niin, että ilmiöstä voidaan tuottaa selkeä sanallinen kuvaus. Laadullisen tutkimuksen analyysi etenee yleensä tietyn rungon mukaan. Ensimmäiseksi tutkijan pitää päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Käytännössä tämä vaatii aineistoon tutustumista esimerkiksi lukemalla aineistoa läpi ja tekemällä muistiinpanoja. Vasta kun aineistoon on tutustuttu huolellisesti, voidaan kiinnostuksen kohde valita. Kaikki tähän kiinnostavaan asiaan liittyvä erotellaan aineistosta, ja kiinnostuksen ulkopuolelle jäävät asiat jätetään pois tutkimuksesta. Ajatuksena on, että vähennetystä aineistosta voidaan tehdä tarkempaa analyysiä. Kun kaikki kiinnostavaan ilmiöön liittyvä on eroteltu, alkaa niin sanottu varsinainen analyysi. Tässä vaiheessa aineistoa luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään. Aineistoa siis jaetaan osiin ja yhdistellään uudelleen jäsennellyiksi kokonaisuuksiksi. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Kananen 2008, 94; Koskinen ym. 2005, 229–232; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.)

Litteroidun aineiston käsittely alkoi korostamalla siitä eri väreillä mielenkiintoiset kohdat Microsoft Word 2010 -tekstinkäsittelyohjelmalla. Korostetut kohdat siirrettiin paperille, ja niistä koottiin erilaisia listoja ja käsitekarttoja. Koska kyseessä oli teemahaastattelu, aineistoa luokiteltiin haastatteluun valittujen teemojen alle. Analyysin edetessä teemoja muokattiin uudelleen ja lopulta tulokset yhdistettiin kolmen pääteeman alle: asiakaskokemuksen määritelmä, asiakaskokemuksen

muodostuminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Tutkimusasetelmasta johtuen tuloksia käsiteltiin osittain kahdessa ryhmässä Parikkalan Osuuspankin ja OP-Palveluiden näkökulmista.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita. Nämä kaksi käsitettä ovat lähtöisin luonnontieteellisestä tutkimuksesta, josta ne on otettu osaksi kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelua. Kvalitatiiviseen tutkimukseen näitä kahta ei voida suoraan soveltaa. Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua on kuitenkin tarkasteltava. Yksi keino lisätä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on raportoida ja dokumentoida tutkimuksen toteuttamisen vaiheet mahdollisimman tarkasti. Myös kaikkien tehtyjen valintojen syyt ja perustelut tulee kertoa lukijalle. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228; Kananen 2010, 68–69.)

Aineiston keruuvaiheessa laadukkuutta voidaan lisätä laatimalla hyvä haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Tutkimusta varten laadittiin haastattelurunko teoreettisen viitekehyksen teemojen pohjalta. Koska tutkija oli suhteellisen kokematon haastattelija, lisättiin laatua ja luotettavuutta laatimalla teemojen alle apukysymyksiä aiheen käsittelyn helpottamiseksi. Tällä keinolla myös varmistettiin, ettei mikään tärkeä teema jää käsittelemättä. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelut nauhoitettiin ja kerätyt nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman sanatarkasti.

Opinnäytetyössä tutkimuksen kaikki vaiheet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti lukijalle. Tutkimuksen valinnat on perusteltu tarkasti, ja perusteluun on käytetty useita eri menetelmäkirjallisuuden teoksia, mikä lisää myös perustelujen luotettavuutta.

Tutkimuksessa pyrittiin takamaan haastateltavien anonymiteetti. Tavoitteena on, ettei henkilöä voida tunnistaa tutkimustuloksista tai tunnistaminen tehdä mahdollisimman hankalaksi. Tapaustutkimuksessa riskinä on, että haastateltavista

kerrottavat tiedot ovat niin yksityiskohtaisia, että ainakin lähipiiri voi tunnistaa haastateltavat, vaikkei heidän nimiään missään vaiheessa mainittaisikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tästä syystä tutkimuksen haastateltavista kerrottiin hyvin vähän tunnistetietoja. Tavoitteena oli suojella haastateltavien identiteettiä, sillä Parikkalan Osuuspankki on pieni työyhteisö. Tällöin jo esimerkiksi työntekijän työkokemusvuosien tai työtehtävien tarkempi kuvaaminen johtaisi haastateltavan tunnistamiseen. Samasta syystä haastateltavia ei ole numeroitu tai nimetty millään tavalla. Tällä tavoilla vahvistettiin tutkimuksen eettisyyttä.

## **5 Tulokset**

Liitteenä 2.

### **5.1 Asiakaskokemus, mikä se on?**

Liitteenä 2.

### **5.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Liitteenä 2.

### **5.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen**

Liitteenä 2.

## **6 Pohdinta**

Liitteenä 3.

## Lähteet

Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy - The Complete Guide From Innovation to Execution. Strativity Group. Viitattu 10.8.2013.

[Http://www.amazon.com/](http://www.amazon.com/), teoksen osittainen esikatselu.

Bean, J. & Van Tyne, S. 2012. The Customer Experience Revolution: How Companies Like Apple, Amazon, and Starbucks Have Changed Business Forever. Vermont: Brigantine Media. Viitattu 20.5.2013. [Http://www.amazon.com/](http://www.amazon.com/), teoksen osittainen esikatselu.

Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review 3, 85–89. Viitattu 15.5.2013.

[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Chisholm, J. 2006. What is Customer Experience Management? Teoksessa Defining CEM. Viitattu 11.8.2013. [Http://www.smithcoconsultancy.com/](http://www.smithcoconsultancy.com/), CEM-tips.

DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret To Providing a World-Class Customer Experience. Hoboken: Wiley. Viitattu 20.5.2013. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. 2. ed. Chichester: Wiley.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jalas, A. 2005. Kylien kyljestä Kaakonkulman pankiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11. ed. New Jersey: Pearson Education.

- Kyseletkö asiakkaasi tyytyväisyyttä? Ei se mihinkään riitä. 2012. Artikkelit Talouselämän verkkosivuilla 3.7.2012. Viitattu 12.8.2013. <http://www.talouselama.fi/uutiset/kyseletko+asiakkaasi+tyytyvaisyytta+ei+se+mihinkaan+riita/a2136411>
- Lieto, M. 2013. Asiakaskokemus on kasvava kilpailuetu. Julkaisu Taloussanomien verkkosivulla 11.4.2013. Viitattu 22.6.2013. <http://www.taloussanomat.fi/tael-raportit/2013/04/11/asiakaskokemus-on-kasvava-kilpailuetu/20135258/290>
- Lindblom, A., Mattila, P. & Kurttila, J. 2012. Asiakaskokemusta ei rakenneta tyhjillä lupauksilla. Talouselämä 21.9.2012. Viitattu 11.8.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum lehtiarkisto.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.4.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Ellibs.
- Manning, H. & Bodine, K. 2012. Outside In: The Power of Putting Customers at the Center of Your Business. New York: Forrester Research. Viitattu 23.5.2013. <http://www.amazon.com/>, teoksen osittainen esikatselu.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. UNDERSTANDING CUSTOMER EXPERIENCE. Harvard Business Review 2, 116–126. Viitattu 12.6.2013. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, EBSCO.
- Miellyttävä myyjä tuo puolet vakituista asiakkaista. 1946. Helsingin Sanomat 27.11.1946.
- Nygren, P. 2013. Ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.8.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052911707>
- OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. N.d. OP-Pohjolan verkkosivut. Viitattu 12.8.2013. <https://www.op.fi/>, OP-Pohjola-ryhmä.
- OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2012. N.d. OP-Pohjolan verkkosivut. Viitattu 20.7.2013. <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/>
- Parikkalan Osuuspankin perustietoja. N.d. OP-Pohjolan verkkosivut. Viitattu 12.8.2013. <https://www.op.fi/>, OP-Pohjola-ryhmä, Osuuspankit.
- Parikkalan osuuspankki sulkee Saaren konttorin. 2011. Uutinen Etelä-Saimaan verkkosivuilla 9.3.2011. Viitattu 12.8.2013. <http://www.esaimaa.fi/Online/>
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. Toim. J.



Ruusuvuori, P. Nikander ja M. Hyvärinen. Tampere: Vastapaino, 424–431.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 11.8.2013.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/)

Schmitt, B. H. 2003. Customer Experience Management. New Jersey: John Wiley & Sons.

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Shaw, C. & Ivens, J. 2002. Building Great Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan. GOOGLEesikatselu

Shaw, C., Dibeethi, Q. & Walden, S. 2010. Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Smith, S. & Milligan, A. 2011. Bold : How to Be Brave in Business and Win. London: Kogan Page. Viitattu 11.8.2013. <https://kirjasto.jyu.fi>, Nelli-portaali, Ebrary.

Stranius, E. 2012. Sijoittajakuva, matkalla ylivertaisiin asiakaskokemuksiin. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.8.2013. [Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205097294](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201205097294)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Varma, R. T. 2012. Enhancing and Empowering: Customer Experience. SCMS Journal of Indian Management 3, 71–78. Viitattu 10.8.2013.

[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Keuruu: KY-Palvelu.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. 1990. Delivering Quality Service. New York: The Free Press.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. 2003. Services Marketing. 3. ed. New York: McGraw-Hill.

# Liitteet

## Liite 1 Haastattelurunko

- Esittelyt ja pohjatiedot
  - o Kauanko olet ollut töissä Opilla?
  - o Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi?
  - o Millaisia asiakkaita tapaat?
- Asiakaskokemuksen käsite
  - o Miten määrittelisit käsitteen?
  - o Mitä asiakaskokemus mielestäsi on?
- OP-Pohjolan tekemät asiakaskokemustutkimukset
  - o Millaista tietoa niistä on saatu?
  - o Millaisia ohjeita niiden perusteella on tehty?
  - o Mitä jatkotoimenpiteitä aiotaan tehdä?
- Asiakaskokemuksen muodostuminen
  - o Miten asiakaskokemus muodostuu?
  - o Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemukseen?
- Eri palvelukanavien vaikutus asiakaskokemukseen
  - o Face-to-face
  - o puhelin
  - o Internet
- Esimiehen rooli
  - o Miten asiakaskokemusta voidaan johtaa?
  - o Miten esimiehet voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen?
- Pankin vaikutus
  - o Miten pankki voi vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen?
  - o Entä ne tekijät, joihin pankki ei voi vaikuttaa?
- Asiakaskokemuksen kehittäminen
  - o Miten asiakaskokemusta voidaan kehittää?
  - o Missä asioissa/tekijöissä on onnistuttu jo nyt?
  - o Mitkä asiat/tekijät ovat haasteellisia?
  - o Miten asiakaskokemusta voidaan parantaa nimenomaan keskisuudessa maa-seutupankissa?
- Asiakaskokemuksen mittaaminen
  - o Miten asiakaskokemusta voidaan mitata?

## **Liite 2 Tulokset**

Salainen 16.8.2023 asti.

## **Liite 3 Pohdinta**

Salainen 16.8.2023 asti.